

جامعة مؤتـــة
عمادة الدراسات العليا

# معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات

إعداد الطالبة
رشا اسبيتان الشواورة

إشراف
الأستاذ الدكتور عبدالفتاح الخليفات

رسالة مقــدمة لعمـــــادة الدراســـــات العليـــــــــا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجــــــة الماجستيــر
في الإدارة التربويـــــة / قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2013

**الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة**

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

# قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة رشا اسبيتان الشواورة الموسومة بـــ:

**معايير اختيار رؤساء الجامعات الاردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية.

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات | | 2013/07/17 | مشرفاً ورئيسا |
| أ.د. حسن أحمد الطعاني | | 2013/07/17 | عضواً |
| د. نايل سالم الرشايدة | | 2013/07/17 | عضواً |
| د. هاني احمد الكريمين | | 2013/07/17 | عضوا |

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات




مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

## الإهداء

إلى الشجرة دائمة الخضرة والعطاء

إلى أمي ....... رمز الصبر والتضحية

إلى من أتعلم من كلامه وصمته الشيء الكثير

إلى أبي .......... مع حبـــــي

إلى أسرتي مع الكل الحب والتمنيات بمستقبل مزهر بالعطاء والأمل

إلى الذين كانوا لي خير معين في هذه الطريق

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع مع كل الحب والاحترام

**رشا اسبيتان الشواورة**

## الشكر والتقدير

لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير إلـــى الأســـتاذ الــدكتور عبـــدالفتاح الخليفات الذي قدم لي الدعم والجهد العلمي، وكان نعم الناصح لي طيلة فترة إنجاز الرسالة، والذي كان لإشرافه على هذا الدراسة الدور الكبير في وصولها إلى أفضل صورة ممكنة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة في قسم الإدارة التربوية الذين لم يدخروا جهدًا في التعليم والتوجيه. كما وأتوجه بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها بتوجيهاتهم القيمة.

ومع شكري وتقديري إلى كل من ساهم في دعم هذا العمل

**رشا اسبيتان الشواورة**

## قائمة المحتويات

## قائمة الجداول

# قائمة الملاحق

## الملخص

## معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات

**رشا اسبيتان الشواورة**

**جامعة مؤتة، 2013**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير اختيار وتعيين رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات، ولتحقيق أهداف الدراسة ومن أجل الإجابة عن أسئلتها، فقد تم تطوير أداة للدراسة (الاستبانة)، وتم التأكد من صدق الأداة وذلك بعرضها على عدد من المحكمين المختصين، وتم التحقق من ثباتها حيث بلغ معامل الثبات لفقرات الأداة (0.93)، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من(173) عميدا، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي والرتبة العلمية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تعزى للكلية، وكانت لصالح عمداء الكليات العلمية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة، ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10سنوات).

وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العمل على وضع معايير الاختيار حسب الكفاءات المطلوبة لرئاسة الجامعات الحكومية والخاصة. وأن يتم الإعلان الحقيقي بجميع وسائل الإعلام عن وجود الشواغر لرئاسة الجامعات الأردنية.

# Abstract

## The criteria for selecting the heads of the Jordanian universities from the viewpoint of deans

**Rasha isbetan AL – Shawawreh**

**Mu'tah University, 2013**

The study aimed to identify the detection of the degree of application of criteria for the selection and appointment of heads of Jordanian universities from the viewpoint of deans, and to achieve the objectives of the study and to answer questions, has been the development of a tool for the study (questionnaire), was to ensure the veracity of the tool and the attention of the number of arbitrators specialists, were verified stability where the reliability coefficient of paragraphs tool (0.93), was distributed to a sample study, which consisted of (173) Dean, has shown results of the study include: the degree of application of the criteria for selecting the heads of the Jordanian universities from the viewpoint of deans came moderately. The results also showed no statistically significant differences due to gender and professional rank. The results showed a statistically significant difference in the degree of application of the criteria for selecting the heads of the Jordanian universities from the viewpoint of deans attributed to the college, and was in favor of deans scientific and there were statistically significant differences attributable to the experience, and for experienced (over 10 years).

Based on the results, the study recommended a number of recommendations, including: work on a selection criteria according to the competencies required for the presidency of the public universities. And that the real is advertised in all the media about the existence of vacancies for the presidency of the Jordanian universities.

# الفصل الأول

# خلفية الدراسة وأهميتها

## 1.1 المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المؤسسات التعليمية، تتسم تلك التغيرات بالبحث عن مزيد من الكفاءة، والإدارة الجامعية تجد نفسها من وقت لأخر أمام تحديات تفرض عليها تطبيق الارتقاء والتطوير لسمات المستقبل؛ لأنَّ هذه التحديات تؤثر بشكل مباشر في بنية التعليم الجامعي، مما ينعكس أثره على المنظومة التعليمية في ظل العولمة والانفتاح التعليمي. ويشهد الأردن توسعا ملحوظاً في التعليم العالي استجابة للطلب الاجتماعي المتزايد عليه، ويقدر أن حوالي(90%) من الناجحين في امتحان الثانوية العامة يلتحقون بالتعليم العالي(النعيمي، 2005).

وتشكِّل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية، نظراً للمهمات التي تقوم بها في بناء الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي، والاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، وتقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة، وهذه المجالات كثيرة ومتنوعة، كما أن للجامعات بمختلف تشكيلاتها وتخصصاتها دورا كبير وأساسيا في المجتمع مهما كانت درجة رقيه وتطوره؛ إذ إنها تمثل قمة الهرم التعليمي، وتعد بحق صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية؛ لأنَّها تشكل موقعاً مثالياً تختزل فيه معظم خصائص وصفات وتقاليد وأعراف المجتمع الأكبر بكل فئاته وطوائفه وقومياته مهما تعددت وكثرت(الشمري، 2012).

ومن العناصر الأساسية في الجامعات الإدارة الجامعية أو ما يطلق عليها (القيادة الجامعية)، ومن المفترض أن يتمتع كلٌّ شخص يتولى مسؤولية هذه المؤسسات التربوية بروح القيادة التي تجعله عنصر إشعاع دائم ومتوهج في محيطه، وليس بروح الإدارة الذي تقيده وتجعله منسقاً لإدارة الأعمال في الحياة الجامعية، وتوفير البيئة التعليمية والمناخ الملائم لتقديم المعلومات العلمية للطلبة

بأفضل صورة ممكنة في ضوء الإمكانيات المتاحة لديه في مؤسسته الجامعية(فليه والزكي، 2004)..

وإنَّ نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها قائد هذه المنظمة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته ومقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، والإدارة الجامعية شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظراً للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف الجامعة وإنجاح رسالتها، وتحتاج الجامعات إلى سلوك قيادي فعَّال، ليسود المناخ الملائم من العلاقات الشخصية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، مما يساعد على تحقيق التماثل التنظيمي بينهم بشكل فاعل ويزيد من المقدرة على رفع المستوى التعليمي والأكاديمي للطلبة(الشمري، 2012).

وتعدُّ مسألة رسم سياسات الاختيار والتعيين بشكل عام من أبرز القضايا التي تنال اهتمام المعنيين بشؤون الخدمة المدنية وتشريعاتها، والذي يتابع مدى تطور هذه السياسات، فإنَّه سيجد نفسه أمام كمٍ هائلٍ من القوانين والأنظمة والتعليمات التي أُعدّت خلال حقبة زمنية طويلة، وما زالت هذه السياسات عرضة للتعديل والتبديل من حين إلى آخر.

وقد ظلت وظائف الفئة العليا في الخدمة المدنية ولزمن طويل في منأى عن تطبيق ذات المعايير التي تطبق على وظائف الفئات الأخرى، إذ كانت الاعتبارات السياسية والاجتماعية هي السائدة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، إلا أن التوسع في تطبيق نظام الجدارة جعل العديد من الدول تخضع جميع الوظائف أو معظمها العامة لهذا النظام، إلا أن هناك العديد من الدول التي ما زالت تضع للوظائف العليا في الخدمة المدنية إجراءات يغلب فيها طابع الاستثناء بخصوص عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتفرد في أنظمتها للخدمة المدنية مواد تختص فقط بتحديد الجهة المختصة بالتعيين في الوظائف العليا تاركة مراحل ما قبل التعيين دون توضيح، وبالإجمال فإنَّ معظم أنظمة الخدمة المدنية في الدول النامية،

بل وفي بعض الدول المتقدمة تتحاشى إفراد مواد أو بنود مستقلة من شأنها أن ترسم سياسة واضحة لموظفي الإدارة العليا - بوصفهم موظفين عامين - تسير عليها الأجهزة المعنية وبشكل خاص في تطبيق إجراءات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، ما يجعل الصورة غير متكاملة للعلاقة بين "الموظف والوظيفة" من ناحية، وبين "القائد الإداري" و "السلوك القيادي" المطلوب من ناحية أخرى(المعشر والهيتي، 2004).

وتعدُّ رئاسة الجامعة من الوظائف العليا في الدولة، وبما أنها من الوظائف العليا فلابد لها من أسس ومعايير لاختيار من يتولى هذا المنصب؛ لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تظهر الحاجة إلى إيجاد معايير موضوعية لاختيار وتعيين رؤساء الجامعات، وإن وضع معايير موضوعية ومبنية على أسس علمية لاختيار رئيس الجامعة يفيد في عدة جوانب، ولعل أهمها تحري الدقة لعمليات الاختيار والترشيح، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وكشف الكفاءات والقدرات القيادية في الميدان، وإتاحة الفرص أمام المتميزين لقيادة مسيرة العمل في الجامعات الأردنية، وتحقيق مبدأ العدالة بين القيادات، وتوفير الوقت والجهد والمال في عمليات تدريب القيادات غير المؤهلة لإدارة دفة الجامعات الأردنية في صورة دورات ولقاءات وزيارات تكلف الكثير من المال والجهد. وقد بدت الاعتراضات من قبل الكثير من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية، نظراً لتجاهل مجلس التعليم العالي في الأردن لاختيارهم رؤساء لبعض الجامعات الأردنية، مع أنَّهم يمتلكون الدرجات العلمية العليا والخبرات الطويلة التي تؤهلهم لذلك، وهي في بعضهم قد تفوق من تم اختيارهم لمثل هذا المنصب.

وتتمثل مشكلة الدراسة بتحديد درجة التقيد بمعايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في تصورات عمداء الكليات في درجة معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر العمداء تعزى لـ (النوع الاجتماعي، الخبرة، الدرجة العلمية، الكلية)؟

**3.1 أهمية الدراسة**

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

1. أن الدراسة تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصا للمؤسسات التعليمية، وذلك للضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في الجوانب المعرفية والعلمية المتجددة في عصرنا الحاضر.
2. أنها الدراسة الأولى – على حد علم الباحثة – التي تسعى لدراسة درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات.
3. أنها تسهم في فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية قد تساعد المؤسسات التربوية في تطبيق معايير الاختيار للقيادات في الجامعات الأردنية.
4. الخروج بالنتائج والتوصيات التي يؤمل أن يستفيد منها أصحاب القرار والمسؤولين في وزارة التعليم العالي في تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

**4.1 أهداف الدراسة**

جاءت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات.

2. التعرف على مدى ملاءمة معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات.
3. التعرف على أثر تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات.

## 5.1 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على عمداء الكليات في الجامعات الأردنية، خلال العام الدراسي 2012 / 2013. وتحددت نتائج هذه الدراسة باستجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدتها الباحثة واستخدمتها في هذه الدراسة.

## 6.1 مصطلحات الدراسة

**المعايير:**

تعرَّف بأنَّها: آراء محصلة لكثير من الأبعاد السيكولوجية والاجتماعية والعلمية والتربوية، يمكن خلال تطبيقها أن تعرف الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقويمه أو الوصول إلى أحكام على الشيء الذي تقومه(اللقاني والجمل، 2000). وتعرف إجرائيا بأنها: المحكات أو الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار رؤساء الجامعات الأردنية، وتقاس بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي أعدها الباحث لهذه الدراسة.

**الاختيار:**

"العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملاءمة(رباعية، 2003).

ويعرَّف إجرائيا بأنَّه: العملية التي يتم من خلالها اختيار رؤساء الجامعات الأردنية والمفاضلة بين المتقدمين لشغل هذا المنصب.

**الجامعة:**

مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمـــة وأعـــراف وتقاليـــد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفُها الرئيسة في التدريس، والبحـــث العلمـــي، وخدمـــة المجتمع، وتتألف من مجموعـــة مـــن الكليـــات والأقـــسام ذات الطبيعـــة العلميـــة المتخصصة، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة، منها ما هو علـــى مستوى البكالوريوس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا، ويَمنح بموجبهـــا درجات علمية للطلاب(فليه والزكي، 2004).

## الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الإطار النظري

يشكِّل الإطار النظري الجانب المفاهيمي في الدراسة، وقد استندت الباحثة في إعداد الإطار النظري على استقراء الكتب، والمقالات، والدراسات، والأبحاث المنشورة، والتي تشكل جميعها أدبيات هذه الدراسة، وتقوم الباحثة في الجزء الأول من الأدب النظري باستعراض للقيادة الإدارية الجامعية، والجزء الثاني يستعرض الاختيار.

**أولاً: المؤسسة الجامعية والقيادة الإدارية**

أخذت المؤسسات التربوية الحديثة ومنها الجامعات تولي مزيداً من الاهتمام بجودة العمليات الإدارية المصاحبة للخدمات التعليمية، مما أدى إلى تطبيق نظام الجودة الإدارية، والذي أصبح أحد العناصر الأساسية للتنافس بين مؤسسات التعليم العالي، مما جعلها تسعى إلى تحسين وتطوير عملياتها الإدارية، لتقوية مركزها التنافسي بين المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية تخدم المستفيدين من داخل وخارج المؤسسات لكسب ثقتهم ونيل رضاهم. كما تعد جودة الإدارة الجامعية من المعايير التي ينبغي توافرها في الجامعة حتى يتم اعتمادها والاعتراف بجودتها، ففي ضوء تغير مفهوم الإدارة ومحاولة الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كان من الضروري تطوير إدارة الجامعات بحيث تصبح قادرة على (مجاهد وبدير، 2006).

وتقع على الإداريين والأكاديميين من رئيس الجامعة والعمداء ورؤساء أقسام المسؤولية الإدارية والخدمات لأعضاء هيئة التدريس، فالعمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم، وعليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الآمن المطمئن بحيث يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريسا وبحثا وخدمة للمجتمع، وهذا يستدعي أن يتم اختيار قادة العمل الأكاديمي في الجامعة مع الأخذ بالاعتبار المكونات الشخصية والقيادية والعلمية والنضج والاحترام والتميز الأكاديمي بين زملائهم، وحتى يكتمل الهيكل

الإداري للمؤسسات التربوية يجب أن يكون رؤساء الوحدات الإدارية المساندة كالمالية والخدمات واللوازم والقبول والتسجيل وشؤون الطلاب وشؤون العاملين من الأشخاص الذين تلقوا تدريبا وتأهيلا عاليا في إدارة المؤسسات التربوية (الخطيب والخطيب، 2006).

وإن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتاجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى عالي من الأداء(أبو عامر، 2008).

والإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات التعليمية من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشئت من أجل تحقيقها، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية(أبو معمر، 2009).

أما القيادي فهو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المخطط لها للمؤسسة التعليمية، وتتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بشكل تعاوني ونسيج متشابك موجه نحو تحقيق هذه الأهداف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة، ويتوقف هذا على الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة(فليه وعبد المجيد، 2005).

فإذا كانت مهمة الإدارة هي القيام بالمهام الإدارية المختلفة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، فإنَّه يتوقف نجاحها على مدى تعاون الأفراد العاملين فيها بالقيام بالمهام الموكلة إليهم ومدى تقبلهم واستعدادهم لبذل أقصى طاقاتهم، فإذا توفرت صفة القيادة في الإدارة فإنها قد تتمكن من تكثيف جهود أفرادها والعمل على حفزهم نحو القيام بوظائفهم على النحو المرغوب فيه، فتعتبر القيادة إحدى الأركان الرئيسة للتوجيه فلو نُظِر إلى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدتا

التخطيط والتنظيم؛ أي أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيمًا ملائماً، وكي تبدأ عمليــة التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع للأدوار ثم التعليم والتــدريب للمبــادئ والأسس، ويجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب مــنهم، ومــا الأدوات المطلوبــة للانجاز وتوفيرها، ويأتي بعد ذلك دور التوجيه لانجاز المهام المخصــصة للأفــراد، وما الأدوات المطلوبة للانجاز، ويشكل هذا وظيفة القيادة في التوجيه، فالقيادة ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد، ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة، فالقادة لا يولــدون؛ أي أن من القادة ما يكتسبون قيادتهم من خلال سنوات الممارســة للمبــادئ لانجــاز الأهداف بمشاركة الأفراد(منصور، 1999).

فالقيادة هي المسؤولة عن تسيير العمل داخل التنظيم عن طريق دفع الأفــراد وحفز الهمم وبث روح الحماس والنشاط في نفوس العاملين داخل التنظيم مــن أجــل تحقيق الأهداف المنشودة وأن التطور والتقدم والنجاح الذي يصادف مؤسسات التعليم العالي إنما يقاس بمقدار فعالية القيادة، والقيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومن خلال هذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيرا مباشرا، كما أن المرؤوس يقوم بتقديم المعلومات المطلوبة للرئيس والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات لذلك نجد أن هناك ديناميكية في عملية القيادة وتعود تلك الديناميكية بسبب التغيرات المستمرة في البيئــة المحيطة والتي تتطلب مواجهتها من خلال تغيير الخطــط والــسياسات الموضــوعة بالإضافة إلى المتغيرات في طبيعة العنصر الإنساني والتي تتطلــب مواجهــة هــذه التغيرات إذا ما أراد أن يكون قائدًا ناجحًا وفعالا(بحر، 2007).

وتعرف الجامعة بأنها: مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومنارة للإشعاع الثقــافي والفكري، تعكس مستوى حضاري وتدعو لتقدمه، وهي نظام ديناميكي متحرك، وهي كل متفاعل العناصــر، وهــي مجتمــع بــشري تنطبــق عليــه قواعــد التفاعــل الاجتماعي(الخطيب ومعايقة، 2006). وعرفها (فليــة والزكــي، 2004) بأنهــا: مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليــد أكاديميــة معينة، وتتمثل وظائفُها الرئيسة في التدريس، والبحث العلمــي، وخدمــة المجتمــع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وتقــدم

برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة، منها ما هو على مستوى البكالوريوس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا، ويَمنح بموجبها درجات علمية للطلاب.

وإنَّ طبيعة العصر الذي يعيش فيه الإنسان اليوم يتسم بالتغير السريع والتقدم المذهل في شتى المجالات التربوية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية، وإزاء ذلك تبرز الحاجة الملحة لإجراء إصلاحات مستمرة على أنظمة التعليم عمومًا وعلى دور مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص لمواجهة جملة التحديات من أجل إعداد الفرد والمجتمع. وأصبح معلومًا أن وجود الجامعة يقترن بوجود ثلاثة أمور مهمة وهي: الفكر، والعلم، والحضارة، وهذه المفاهيم مترابطة وتكمل بعضها البعض الآخر، وأن للجامعة رسالة وأهداف محددة هي التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف العامة لا تختلف باختلاف الزمان والمكان(بركات، 2009)، فالجامعة هي مؤسسة اجتماعية وثقافية وتربوية وبذلك توصف الجامعات بأنها مراكز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية جمعاء، علاوة على أن الجامعة لا يمكن لها أن تعيش في برج عاجي ومنعزلة عن المجتمع وثقافته(الزبيدي، 2008).

ولضمان تحقيق مؤسسات التعليم العالي لرسالتها في قيادة حركة التغيير الاجتماعي المنشود لا بد أن تنطلق من وعي عقلاني ملم بالتغيرات الجذرية التي ينبغي إحداثها، مما يتطلب تقييم الواقع التربوي و تحديد نقاط الضعف فيه ومقاربتها بالتحديات الوطنية والقومية والعالمية(الشويحات، 2007).

والجامعات هي بمثابة محور الارتكاز الذي تدور حوله أهداف الجامعة وسياساتها واستراتيجياتها وخطط عملها(صالح، 2006) والجامعات تؤدي دورًا مهمًا ومميزًا وشاملاً في ممارسة البحث العلمي؛ لأنَّ البحث العلمي الآن يعتبر من أهم أركان الجامعات، وهو مقياس ومعيار مستواها العلمي والأكاديمي، والجامعة في الوقت نفسه المكان الأول والطبيعي لإجراء البحوث، وذلك لأسباب كثيرة أهمها: وجود عدد كبير من الاختصاصيين من أعضاء هيئة التدريس، ووجود عدد من مساعدي البحث والتدريس وطلبة الدراسات العليا، وتوفر مستلزمات عديدة للبحث

مثل المختبرات والإمكانيات والأجهزة والأدوات لإجــراء القياســات الموضــوعية والدقيقة، وتوفر مصادر جمع البيانات للازمة للبحث العلمي(بركات، 2008).

وباتت الإدارة ضرورة ملحة وواجبة التطبيق في شــتى منــاحي الحيــاة، ولا يمكن لأي إنسان أن يستغني عن الإدارة في حياته، وترتبط تقدم المجتمعات والــدول بالقدرة على الإدارة، وبالتالي على تحقيق الأهداف، ولعل هــذا الاهتمــام الواضــح بالإدارة قد بدأ يأخذ وضعه الطبيعي باعتبارها عنصرا مهما من عناصر العمل علــى تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي(الخطيب والخطيب، 2006).

وتعدُّ إدارة الجامعات من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها، والإدارة الجامعية لا تخرج عن كونها جزءًا لا يتجزأ من علم الإدارة بــشكل عــام، فالمبادئ والوظائف والمفاهيم الإدارية المتعارف عليها هي واحــدة ولكــن مجــال التطبيق هو الذي يختلف من تنظيم لآخر، كما تتميز الإدارة الجامعية بأنها المسؤولة عن تطوير الجامعة، فإن لم تكن هناك إدارة جامعية ذات كفاءة عالية مستوعبة لآليات العصر وتقنياته ومسؤولة عن تطوير المجتمع ومجابهة المتغيرات، فإنَّها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري، وبالتالي فإن إدارة جامعية ناجحة ومبدعة تعني بالضرورة مجتمعا ناجحا ومتطورا(الخطيب ومعايقة، 2006).

ولكي تتحقق أهداف التعليم العالي لابد من نظام إداري فعّال يسعى للتنسيق بين الجهود البشرية واستغلال الإمكانات المتاحة، كما أن تحقيق أي نظام إنتاجي بكفــاءة يعتمد على إدارة ناجحة وفعالة تضع هذه الأهداف نصب عينيهــا، وتوجــه الجهــود والإمكانات لتحقيقها، ومؤسسات التعليم العالي كمكان لصقل القوى البشرية المدربــة، والتعريف بمكونات البيئة وإمكاناتها لابد لها من قيادة إدارية واعية تــضمن حريــة الحركة والتجريب منطلقة من تكامل النظرة إلى المسؤولية والــسلطة المــشروطتين بالكفاءة والوعي(صبح، 1990).

وتعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها؛ وذلك لأن أهميتهــا تتبــع مــن كونها تسري في جوانب العمليات الإدارية كلها، فتجعــل الإدارة أكثــر ديناميكيــة وفاعلية، وتعمل أداة لتحقيق أهدافها. فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة مــن

أجل بلوغ الأهداف المرجوة، كما أن القيادة علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، إلا أن القيادة تتميز عن الإدارة في أنها تتضمن عناصر المبادأة، والتوقع، والابتكـــار، وإحداث تغييرات، فالقيادة نشاط ديناميكي يترك أثره الفاعل(أحمد، 2001).

وإن القيادة أصبحت معيارًا يحدد في ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، وارتـــبط مفهوم الإنتاجية في العمل بسلوك القائد، وبطبيعة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، مـــن خلال ما عرف بالأنماط القيادية، فقادة المؤسسات لا يسلكون نمطاً واحدًا في القيادة، وإنما يسلك كل منهم نمطاً قد يكون مختلفاً عن الآخر، لأنهم مختلفون فـــي تعـــاملهم الشخصي والمهني، وفي إجراءاتهم، وفي وسائلهم الإدارية والقيادية، وذلك لاختلاف فلسفاتهم التربوية، واختلاف إعدادهم، واتساع خبراتهم الإدارية(كنعان، 2002).

**ثانياً: الاختيار**

**1. مفهوم الاختيار وأهميته**

تعد عملية الاختيار من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية؛ لأنَّها تهـــدف إلـــى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية عمليـــة التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب)، والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا، بالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خـــسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمـــة، وإن اختيار الفرد المناسب للعمل؛ يؤدي إلى رفع معنويـــة الأفـــراد ورفـــع الكفـــاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وبالمقابل فإن الاختيار غير السليم يؤثر على فاعلية وكفاية القدرات الإنسانية(الصيرفي، 2003).

وكما أكد (كلاب، 2004) أن الأسباب الرئيسة لفشل معظم عمليات الإصلاح والتطوير الإداري في البلاد العربية ترجع إلى عدم توفر القيادات الإدارية التي تتميز بالكفاءة والأخلاق، حيث بين أن تلك القيادات هي الحلقة المفقودة في الأجهزة الإدارية العربية.

ولقد طرح الكثير من كتاب وعلماء الإدارة عدداً من المفاهيم المتعلقة بعملية الاختيار في الوظائف بشكل عام، فقد ينظر إلى الاختيار بأنه عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أفضلهم، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أكثرهم ملاءمة، وهناك فرق بين المفهومين، فطبقاً للمفهوم الأول: تنتظر الإدارة تقدم بعض الأشخاص لشغل وظيفة معينة شاغرة على سلم الوظائف، وليس هناك ما يضمن أن الأفراد المتقدمين وفق هذه الحالة هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم(الفرا وزعنون، 2008).

وتعرف عملية الاختيار بأنَّها: " جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة، والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية(حمود والخرشة، 2006). وهي: اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم وميولهم وقدراتهم، وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب(شاويش، 2005).

ويعرفها (رباعية، 2003) بأنها: "العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة.

وفي رأي آخر أن قرار الاختيار يتمثل في انتقاء أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة، وبأكبر قدر من النجاح من خلال المرشحين المؤهلين، ويعد التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار، ومن ثم فكل خطأ في تلك العمليات يمكن أن يتسبب في عد فعالية عملية الاختيار (حسن، 2001).

وهو العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة واختيار الأفضل منهم على ضوء الشروط والمواصفات المطلوب توافرها فيهم(الصطوف، 2006). أو هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية

الأمر(صالح، 2006). ويعرف أيضا على أنه: عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين بالطلبات لهذه الوظيفة(Mondy et al, 2002).

وإن عملية الاختيار وفقا لهذه التعريفات والمفاهيم، هي بمثابة سلسلة من الخطوات والمعايير المحددة التي جاء بها الفكر الإداري، يمكن من خلالها إعطاء الأولوية لبعض المتقدمين على بعضهم الآخر في شغل المناصب الإدارية؛ إذا ما توافرت فيهم: الصفات والمؤهلات المطلوبة والمتناسبة مع متطلبات ومستويات شغل تلك المواقع الإدارية، كما أن هذه الخطوات والأسس يجب أن تستند إلى أساس علمي سليم يقوم على مبدأ الجدارة والكفاءة بما يحقق أيضا: العدالة والمساواة والمنافسة بين جميع المتقدمين لشغل المواقع الإدارية المتقدمة في السلم الإداري للمنظمات. وإن اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدي إلى رفع معنوية الأفراد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة، وبالمقابل فإنَّ الاختيار غير السليم يؤثر على فاعلية وكفاية القدرات الإنسانية(الصيرفي، 2003). وترجع أهمية الاختيار والتعيين للوظائف في المنظمة لجهتين هما: للمنظمة من حيث تأثيرها على نشاطات المنظمة، وتأثيرها على الموظف واتجاهاته نحو العمل وظروف عمله ومستقبل وظيفته على النحو الآتي:

**أ. أهميتها للمنظمة**

1. إن الارتقاء بأداء المنظمة يتم من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات والقدرات، حيث أن أداء المنظمة ما هو إلا أداء مجموعة موظفيها، وذلك تحقيقا لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
2. إن إتباع سياسات الاختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيرا بسمعة المنظمة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها (نصر الله، 2002).

**ب. أهميتها للموظف**

1. إن إتباع السياسات الفعالة والعادلة في الاختيار والتعيين يزيد من ثقة الموظف في منظمته، تزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المنظمة، وذلك لأنَّها أول الإجراءات التي يتعامل من خلالها الموظف مع المنظمة، ومن ثم الموافقة وتبني سياستها وبعدها الدفاع عنها والاهتمام بمصيرها، وهذا ما يسمى الولاء التنظيمي.
2. إن اختيار الموظف وفقا لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي وذلك من خلال إدراكه لأحقيته بالوظيفة وجدارته بها وقدرته على القيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن المنظمة لن تتخلى عنه(المدهون، 2003).
3. إن إتباع سياسات اختيار سليمة تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والقدرات والحصول على الأجر المناسب، مما يزيد من شعور الموظف بالرضا عن وظيفته(ربايعة، 2003).
4. إجراءات الاختيار والتعيين الفعالة تضمن الكشف عن المهارات الحقيقة للموظف، وبالتالي تسهيل عملية تدريبه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقية لديه (الفرا والزعنون، 2008).
5. إن خضوع الموظف لإجراءات الاختيار والتعيين المحكمة يقلل من فرصة حدوث بعض المشكلات، مثل الغياب عن العمل أو ترك العمل، وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل، كما وتقلل من إصابات العمل(حمود والخرشة، 2006).

وإن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الأهداف المحددة لها، إن لم يتوفر الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات(شاويش، 2000).

وتعد عملية الاختيار ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بشكل عام، وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فعلى هذه العملية تتوقف عملية تحديد أداء المنظمة وموظفيها، وبالتالي تحديد مستقبلها، ويمكن أن تتضح هذه الأهمية كما يذكر

(الزرابي، 2006) من خلال النقاط التالية التي تسعى عملية الاختيار الجيـــدة إلـــى تحقيقها:

1. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي تحقيق نوع من الاستقرار بين الموظفين وبعضهم بعضًا.
2. تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.
3. تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
4. إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ضمن إمكانيات المنظمة.
5. تعزيز انتماء الموظف وولائه للمنظمة.
6. تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وخصوصا تلك التي تترتب علـــى عملية الاختيار، مثل تكلفة تدريب الموظف وتكلفة إعادة الاختيار وغيرها.

2. **معايير الاختيار**

يقصد بمعايير الاختيار تلك الصفات والخصائص التي يجـــب توافرهـــا فـــي الشخص الذي سيتم اختياره لملء الوظيفة الشاغرة بما يتناسب والمتطلبات الأساســـية لها، وبشكل أساسي يجب أن تتضمن معايير الاختيار قائمة بالمميزات التي كان يتمتـــع بها الموظف الذي كان يشغل الوظيفة المعلنة بجـــدارة( Ivancevich & Glueck, 1986)، ولا توجد معايير ثابتة يمكن تطبيقها على كافة الوظائف الـــشاغرة؛ وذلـــك لاختلاف طبيعة هذه الوظائف، واختلاف مجال أعمال المنظمات وأهـــدافها، ولكـــن (رشيد، 2001) يذكر أن هناك عدة خصائص يجب توافرها في الـــشخص المـــراد اختياره بما يتلاءم وطبيعة الوظيفة الشاغرة، وهذه الخصائص هي:

أ- **مستوى التعليم**: تقوم إدارة القوى البشرية بتحديد المستوى العلمـــي المطلـــوب للوظيفة الشاغرة بما يتلاءم وطبيعة عملها ومسئولياتها وذلك قبل الإعلان عـــن هذه الوظيفة، ويتطلب ذلك تحديد المؤهل الدراسي، والتخصص وأحيانا التقدير عند التخرج.

ب- **الدورات التدريبية**: ويقصد بها تلك الدورات التدريبية التي لها علاقـــة بمهـــام الوظيفة الشاغرة والتي سبق وأن حصل عليها المتقدم في الفترات السابقة لتقدمه للوظيفة.

ج- **الخبرات السابقة**: تعتبر الخبرات السابقة التي لها علاقة بالوظيفة الشاغرة ذات أثر كبير في تسهيل ممارسة الأعمال والمهام الخاصة بالوظيفة الشاغرة، ولذلك فان كثيرًا من المنظمات تفضل اختيار من له خبرة سابقة في مجال عمل الوظيفة الشاغرة أو مجال عمل المنظمة ككل.

د- **الصفات البدنية**: تتطلب بعض الوظائف صفات بدنية معينة، كالطول والقوة البدنية والرشاقة والجمال وكذلك العمر، كما تفضل بعض المنظمات تشغيل جنس معين دون الآخر في وظائف معينة.

ه- **الصفات الشخصية**: تفضل المنظمات توافر صفات شخصية معينة بما تتلاءم وطبيعة عمل الوظيفة الشاغرة، ومن هذه الصفات الحالة الاجتماعية وقدرة الفرد على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وقدرته على مخاطبة الناس والاتصال بهم، كما وتعتبر القدرة على العمل تحت الضغط وفي أوقات ما بعد الدوام الرسمي من الصفات الشخصية المهمة.

**ثالثا: اختيار رؤساء الجامعات الأردنية**

تتمتع الجامعة الرسمية بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري ولها بهذه الصفة حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وإجراء جميع التصرفات القانونية بما في ذلك إبرام العقود، والاقتراض بموافقة مجلس الوزراء، وقبول المساعدات والتبرعات والهبات والمنح والوصايا ولها حق التقاضي والقيام بجميع الأعمال والإجراءات القانونية والقضائية وان تنيب عنها في الإجراءات القضائية المحامي العام المدني أو أي محام آخر توكله لهذه الغاية(قانون الجامعات الأردنية، 2009: المادة 3).

وورد في قانون الجامعات الأردنية بأن الجامعة مؤسسة أكاديمية مستقلة تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي وتقوم لهذه الغاية وبما يتفق مع سياسة التعليم العالي بما يلي:

أ. 1. وضع برامجها ومناهجها وخططها الدراسية والبحثية.

2. عقد الامتحانات.

3. منح الدرجات العلمية والفخرية والشهادات.

ب. 1. تضع الجامعة الرسمية جدول تشكيلات بما تحتاج إليه من وظائف في أجهزتها العلمية والفنية والإدارية وغيرها وتعيين شاغلي هذه الوظائف وفق أحكام الأنظمة النافذة.

2. يكون للجامعة الخاصة بنية تنظيمية وإدارية وفنية ومالية خاصة بها تتبع الرئيس مباشرة.

**مجلس أمناء الجامعة**

لكل جامعة مجلس للأمناء، وقد ورد في (قانون الجامعات الأردنية، 2009: المادة6) بخصوص تعريف مجلس الأمناء ومهامه ما يلي:

"أ- 1- يكون لكل جامعة مجلس يسمى(مجلس الأمناء) يتألف من رئيس وسبعة أعضاء ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى حداً أدنى وتتوافر فيهم الخبرة والمقدرة على القيام بالمسؤوليات الموكولة إليهم في سبيل تحقيق أهداف الجامعة على أن يكون رئيس الجامعة بحكم منصبه واحداً منهم.

2- يعين رئيس وأعضاء مجلس الأمناء وتقبل استقالاتهم ويعفون من مناصبهم بإرادة ملكية سامية بناء على تنسيب رئيس الوزراء.

3- تكون مدة العضوية في مجلس الأمناء أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة.

4- ينتخب مجلس أمناء الجامعة من بين أعضائه نائبا للرئيس يتولى مهامه عند غيابه.

5- إذا شغر مركز رئيس مجلس الأمناء أو أي عضو فيه لأي سبب من الأسباب فيعين عضو أخر بدلا منه وفقا لأحكام هذا القانون وللمدة المتبقية للمجلس.

6- لا يجوز لرئيس الجامعة أن يكون رئيسا لمجلس الأمناء كما لا يجوز لعضو هيئة التدريس في الجامعة أن يكون عضوا في مجلس أمنائها.

ب- يتولى مجلس أمناء الجامعة الصلاحيات والمسؤوليات التالية:-

1. رسم السياسة العامة للجامعة بناء على تنسيب مجلس الجامعة ومتابعة تنفيذها.
2. إقرار الخطة السنوية لمشاريع الجامعة الإنمائية التي يعدها الرئيس.
3. التنسيق بين الأنشطة العلمية والتعليمية والتدريبية والاستشارية للكليات والوحدات الأكاديمية الفنية الأخرى في الجامعة وتوثيق صلة هذه الكليات والوحدات مع مؤسسات القطاعين العام والخاص.
4. وضع أسس مراقبة جودة التعليم في الجامعة ونوعيته وذلك بالاستعانة بهيئات إقليمية أو دولية متخصصة.
5. تعزيز نشاط البحث العلمي داخل الجامعة وكلياتها ومراكزها وخارجها مع مؤسسات وشركات القطاعين العام والخاص والهيئات الدولية بما يتفق مع أهداف التعليم العالي.
6. تحديد الرسوم التي تستوفيها كل جامعة من طلبتها بناء على تنسيب مجلس الجامعة المستند إلى توصية مجلس العمداء.
7. السعي لدعم الموارد المالية للجامعة وتنظيم شؤون استثمارها.
8. قبول الهبات والمنح والوصايا إذا كانت من مصدر أردني بقيمة خمسمائة آلف دينار أو أقل.
9. الموافقة على موازنة الجامعة وحساباتها الختامية ورفعها إلى المجلس للمصادقة عليها.
10. أي أمور أخرى تتعلق بالجامعة يعرضها رئيس مجلس الأمناء مما لا يدخل في صلاحيات أي جهة من الجهات المنصوص عليها في هذا القانون أو أي تشريع آخر.

**رئيس الجامعة**

أما بالنسبة لرئيس الجامعة فقد أورد قانون الجامعات الأردنية ما يلي:

أ - يكون لكل جامعة رئيس متفرغ لإدارتها يعين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة ويشترط أن يكون أردني الجنسية واشغل رتبة الأستاذية.

ب -1 - يشكل مجلس أمناء الجامعة الرسمية لجنة من الأكاديميين من غير أعضائه لدراسة طلبات المرشحين لمنصب رئيس الجامعة وتسمية ثلاثة مرشحين لإشغال منصب الرئيس.

2 - يعين رئيس الجامعة الرسمية بإرادة ملكية سامية بناء على تنسيب مجلس الأمناء الذي يختار واحداً من المرشحين وفق أحكام البند(1) من هذه الفقرة.

ج - يعين رئيس الجامعة الخاصة بقرار من مجلس الأمناء وبموافقة المجلس على أن لا يكون شريكاً أو مساهماً في الشركة أو عضواً في الهيئة.

د - تنتهي خدمة الرئيس بانتهاء مدة تعيينه أو بقبول استقالته أو بإعفائه من منصبه بقرار من مجلس الأمناء وفي أي من هذه الحالات يجوز له أن يستمر في إشغال رتبة الأستاذية في الجامعة وبأعلى مربوطها(قانون الجامعات الأردنية، 2009: المادة12).

أما فيما يخص مهام ومسؤوليات رئيس الجامعة، فقد أورد قانون الجامعات الأردنية في المادة(13) ما يلي:

أ -رئيس الجامعة مسئول أمام مجلس الأمناء عن إدارة شؤونها وهو آمر الصرف فيها ويمارس المهام والصلاحيات التالية:

1. تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الرسمية والقضائية والهيئات والأشخاص وتوقيع العقود نيابة عنها بما لا يتعارض مع قانون التعليم العالي والبحث العلمي النافذ.
2. إدارة شؤون الجامعة العلمية والمالية والإدارية وفق أحكام هذا القانون والأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة بمقتضى أي منها.
3. دعوة مجلس الجامعة ومجلس العمداء إلى الانعقاد ورئاسة اجتماعاتهما والإشراف على توثيق القرارات الصادرة عنهما ومتابعة تنفيذها.
4. تقديم خطة العمل السنوية للجامعة إلى مجلس الجامعة لدراستها ورفعها إلى مجلس الأمناء.
5. إعداد مشروع الموازنة السنوية للجامعة وتقديمه إلى مجلس الجامعة.

6. تقديم تقارير ربع سنوية وسنوية عن أداء الجامعة إلى مجلس الجامعة مبينا فيه مؤشرات الأداء في مجالات التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع والأنشطة الأخرى، وأي اقتراحات يراها مناسبة لتطوير الجامعة وفق الآلية المعتمدة لذلك على أن يقوم مجلس الجامعة بمناقشته ورفعه إلى مجلس الأمناء.
7. تعليق الدراسة كليا أو جزئيا في الجامعة وذلك في الحالات التي يرى أنها تستدعي اتخاذ مثل هذا القرار وإذا زادت مدة تعليق الدراسة على أسبوع فعلى الرئيس عرض الأمر على مجلس الجامعة لإبداء التوصية المناسبة ورفعها إلى مجلس الأمناء لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.
8. التنسيب لمجلس الأمناء بتعيين نواب الرئيس ورئيس فرع الجامعة والعمداء فيها.
9. أي صلاحيات أخرى مخولة له بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة أو أي مهام يكلفه بها مجلس الأمناء.

ب. للرئيس أن يفوض أيا من الصلاحيات المخولة إليه إلى أي من نوابه أو العمداء أو المديرين في الجامعة كل في نطاق اختصاصه على أن يكون التفويض خطياً ومحدداً وموقوتاً.

### 2.2 الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت معايير الاختيار والتعيين في الوظائف الهامة، وسيتم تاليا عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

**أ. الدراسات العربية:**

أجرى (المطيري، 2003) دراسة هدفت إلى تقييم سياسة اختيار القيادات الإدارية الوسطى بالقطاع العام في المملكة العربية السعودية من حيث اتفاقها مع الأسس العلمية، والتعرف على بعض المشكلات التي تعترض تطبيق سياسات الاختيار والتعيين. وأظهرت نتائج الدراسة أن السياسات الحالية في الاختيار

والتعيين لا تعتمد على أي أسس علمية، إنما هي اجتهادات شخصية لا تضع اعتبارا لأسس العملية السليمة في الاختيار والتعيين. كما أظهرت عدم الاهتمـام بمنظومـة الاختيار والتعيين والأنشطة المكونة لها مثـل التخطـيط للاحتياجـات وتوصـيف الوظائف القيادية. إضافة إلى ندرة تطبيق أساليب الاختيار والتعيين مثل الاختبارات والمقابلات، ويتم اختيار القيادات الإدارية وفقا للاجتهادات الشخصية.

دراسة (عليمات، 2006) التي هدفت إلى التعرف علـى الـسمات القياديـة المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرمـوك. وتكونـت عينـة الدراسة من (106) قائد أكاديمي وإداري في جامعة اليرموك. وقد أظهـرت نتـائج الدراسة أن أهم الـسمات القياديـة المفـضلة لـدى القـادة الأكـاديميين مرتبـة تنازليا(الإطلاع، المعرفة، العلاقات الإنسانية، العدل، الموضوعية، التغيير والتطوير، الكفاءة، الحرية الأكاديمية). وأهم السمات القيادية المفضلة لـدى القـادة الإداريـين مرتبة تنازليا(العلاقات الإنسانية، الاطلاع والمعرفة، التخطـيط والـذكاء، التغييـر والتطوير، العطاء والطموح).

وأجرى (ناصر، 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بـين سـوء الاختيار والتعيين من جهة وبين التفريط والهدر بالموارد البشرية للمجتمع من جهـة أخرى، وتكونت عينة الدراسة من (22) منشأة إنتاجية موزعـة علـى محافظـات (دمشق، وحلب، وحمص، واللاذقية) في سوريا، وقد أظهـرت نتـائج الدراسـة أن الاختيار وفقا لمستوى المعارف والمؤهلات العلمية والاستعدادات النفسية والأخلاقية يمكن من الحصول على نوع من القادة الإداريين الذين يحترمون المبادئ ويحبـون الصالح العام. وأظهرت كذلك أن إطلاق العنان لآليات الاختيار والتعيين تخدم فئات محدودة دون ضوابط أو تدخل من شأنه أن يدفع بالنشاط الاقتصادي في اتجاهات لا تنسجم مع المصلحة العامة.

أما دراسة (الفرا وزعنون، 2008) التي هدفت إلى التعـرف علـى واقـع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (500) موظف، وأظهرت نتائج الدراسـة أن الوزارات الفلسطينية لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسـس

ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية. وتـدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارت الشخصية.

أجرى (عودة، 2008) دراسة هدفت إلى تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، كما تهدف أيضا إلى التحقق من فعالية التحليل الوظيفي للوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي للجامعات، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين للوظائف وتكونت عينة الدراسة من (367) من العاملين في الجامعة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: بينت الدراسة بان عملية التخطيط التي تقوم بها الجامعات تسهم في الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب، مما يساعد في عدم عرقلة العملية التعليمية .وأن من أهم العوامل التي تعتمد عليها الجامعات في تحديد احتياجاتها من القوى العاملة هي الاعتماد على التقديرات الشخصية للمسؤولين على القوى العاملة والاسترشاد بالسنوات السابقة وتحليل عبء وحجم العمل وزيادة أعداد الطلب سنويا ومن خلال الاطلاع على معدلات الأداء. وبينت الجامعات الفلسطينية بأنها لا تستعين بمكاتب، وبينت الدراسة بأنها تقوم بعمليات الاختبارات للتوظيف بصورة كبيرة ومن تلك الاختبارات اختبارات مهنية، وشخصية، وقدرات ومعارف، ولكنها تعقد اختبارات الذكاء والاستعداد بصورة متوسطة.

وأجرى (جرغون، 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية، وأثر تلك السياسات على الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (226) موظفا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية لو تم تطبيقها بشفافية. كما أظهرت النتائج أن التزام لوزارة

بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب.

**ب. الدراسات الأجنبية**

قام فرنهام وستيفن (Farnham & Stevens, 2000) بدراسة هدفت إلى التعرف على تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين في دائرة الخدمات الاجتماعية في مجلس مقاطعة غرب سوسكس. وتكونت عينة الدراسة من (21) مديرا من كبار المديرين منهم (8) رجال، و(13) من النساء، وأظهرت نتائج الدراسة: أن نظام اختيار الموظفين المعمول به في دائرة الخدمات الاجتماعية ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة. أن اختيار الموظفين يرتكز بشكل رئيس على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية، ولم يتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة.

أما دراسة باركلي (Barclay, 2001) هدفت إلى التعرف على طرق تحسين مقابلات الاختيار في ضوء استخدام المؤسسات للمقابلات السلوكية، وتكونت عينة الدراسة من (49) مديرا من مديري إدارة الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى: تقترح المقابلات السلوكية أن يقوم المقابلون بتقييم المتقدمين بناء على خبراتهم السابقة. هناك محددات لجميع طرق اختيار الموظفين بما فيها المقابلات السلوكية، ولكن من المهم ملاحظة النظرة التاريخية للمقابلات السلوكية.

وهدفت دراسة أندرسون وآخرين (Anderson et, al, 2002) إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة وتحديات اختيار الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (26) ممثلا لإدارة الموارد البشرية يعملون في مؤسسات مختلفة، مقسمين إلى (15) امرأة، و(11) رجلا، وقد أظهرت نتائج الدراسة التعرف على أربعة اتجاهات رئيسة في اختيار الموظفين، وهي: (استخدام التقنية، ومقياس مدى تأثير الإدراك الحسي للمتقدم لإجراءات الاختيار، والعلاقات بين سوق العمل وإدراك المتقدم لها، ومدى إدراك المتقدم لطرق معالجة هذه العلاقات ضمن إجراءات اختيار الموظفين).

وقام جان وميو (Jane & Lam, 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على معايير اختيار الموظفين وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف في جامعة

المدينة بكاولون بهونج كونج، وتكونت عينة الدراسة من (300) فرد ممن لديهم الخبرة في مجال استقطاب العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك خمسة عوامل رئيسة تحدد عملية اختيار الموظفين، وهي(وعي وضمير المتقدم، ولغته الانجليزية، وقابلية الفرد لاكتساب خبرات جديدة، والأداء الأكاديمي، ومدى استعداد الفرد للانسجام مع سياسة المؤسسة). وأظهر وعي الضمير النسبة الأكبر من العوامل الأخرى.

وقام هاندي وكنان( Handy & Cnnan, 2007) بدراسة هدفت إلى التأكيد على أهمية أسلوب المقابلة الشخصية في استقطاب واختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل في المنظمات في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أهمية دور المنظمة في استقطاب مواردها البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بعملية انتقاء مواردها البشرية، وتوفير برامج التأهيل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة ومنها الميزة التنافسية.

وقام اندرسون ووتفيلت (Anderson & Witvliet, 2008) دراسة هدفت إلى إجراء مقارنات دولية بين كل من هولندا والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، وأسبانيا، والبرتغال، وسنغافورة حول نزاهة الموظفين وردود فعلهم حول طرق الاختيار، وأظهرت نتائج الدراسة أن طريقة الترقية هي الأفضل في الولايات المتحدة الأمريكية، وأن الاختبارات الشخصية هي أفضل الطرق في هولندا.

التعقيب على الدراسات السابقة

تباينت الدراسات السابقة في أهدافها فمنها ما هدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة في عملية الاختيار، مثل دراسة (الخرابشة، 1996). ودراسات تقاربت من ذلك فهدفت إلى التعرف على معايير اختيار الموظفين وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف، مثل دراسة جان وميو (Jane & Lam, 2004). ودراسات هدفت إلى تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات، مثل دراسة (عودة، 2008).

ومنها ما هدف إلى التعرف على واقع وتقييم عملية إجراءات الاختيار والتعيين مثل دراسة (المطيري، 2003). ودراسة (الفرا وزعنون، 2008). ومن

الدراسات ما هدفت إلى التعرف على السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين، مثل دراسة (عليمات، 2006). ودراسة (جرغون، 2009) التي هدفت إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين. ومن الدراسات ما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سوء الاختيار والتعيين من جهة وبين التفريط والهدر بالموارد البشرية، مثل دراسة (ناصر، 2006) .

ومنها ما هدف إلى التعرف على ردود الفعل لدى العاملين على طرق الاختيار، مثل دراسة ندرسون ووتفيلت (Anderson & Witvliet, 2008). ودراسات هدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة وتحديات اختيار الموظفين، مثل دراسة أندرسون وأخرين (Anderson et, al, 2002).

ومن الدراسات ما تناولت بعض طرق الاختيار، مثل دراسة باركلي (Barclay, 2001) التي هدفت إلى التعرف على طرق تحسين مقابلات الاختيار في ضوء استخدام المؤسسات للمقابلات السلوكية. ودراسة فرنهام وستيفن (Stevens & Farnham, 2000) التي هدفت إلى التعرف على تطوير وتطبيق معيار الكفاءة في تعيين الموظفين. ودراسات هدفت إلى التعرف على أهمية أسلوب المقابلة الشخصية في استقطاب واختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل، مثل دراسة هاندي وكنان( Handy & Cnnan, 2007).

**وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تقدم الدراسة إطار نظرياً حول معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية، وعلى الرغم من أن بعض الدراسات العربية والأجنبية قد تناولت طرق الاختيار والتعيين إلا أن هذه الدراسة قد تطرقت إلى معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية في مجتمع لم يسبق البحث فيه وهو الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر من وجهة نظر عمداء الكليات.

ويمكن أن نجمل ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

1. إن متغير الدراسة (معايير الاختيار)، سبق أن كان محورًا أساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولته، إما بصورة مستقلة وإما بين مجموعة من المتغيرات الأخرى، بينما تميزت هذه الدراسة الحالية ببحث المتغير في إطار اختيار

رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وبذلك فهي الدراسة الأولى التي تناولت الموضوع.

2. استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في موضوع معايير الاختيار، غيــر أن هذه الدراسات طبق بعضها في مجتمعات عربية، أو غير عربية، لذلك نجــد اختلاف في البيئة التي طبقت عليها الدراسة، لذا فإن نتائج هذه الدراسة تكــون صادقه في حدود المجتمع الذي طبقت فيه.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفا للمنهجية التي اتبعت في هـذه الدراسـة، ووصـفا للمجتمع الذي طبقت عليه الدراسة وعينتها، والتعريف بأداة الدراسة وطرق التأكـد من مدى صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

**1.3 المنهجية**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن مسحا مكتبيـا مستندا إلى المراجع والمصادر والدراسات السابقة والبحوث المنشورة؛ لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات وذلك باستخدام أداة الدراسـة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة.

**2.3 مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات في الجامعات الأردنيـة الحكوميـة والخاصة باستثناء بعض الجامعات التي تختص بالدراسات العليا، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة(182) عميد كلية موزعين على(24) جامعة منهم (97) عميـد مـن الجامعات الحكومية وعددها(10) جامعات، و(85) عميد من الجامعـات الخاصـة وعددها(14) جامعة، والجدول (1) يبين الجامعات الأردنيـة الحكوميـة والخاصـة وعدد الكليات فيها اعتماداً على الموقع الرسمي الالكتروني لكل جامعة.

## الجدول(1)

## الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وعدد كلياتها

| الرقم | الجامعة | النوع | الكليات |
|---|---|---|---|
| 1 | الجامعة الأردنية | حكومية | 18 |
| 2 | جامعة اليرموك | حكومية | 12 |
| 3 | جامعة الحسين بن طلال | حكومية | 8 |
| 4 | الجامعة الألمانية الأردنية | حكومية | 8 |
| 5 | جامعة مؤتة | حكومية | 12 |
| 6 | جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية | حكومية | 4 |
| 7 | جامعة آل البيت | حكومية | 15 |
| 8 | الجامعة الهاشمية | حكومية | 12 |
| 9 | جامعة البلقاء التطبيقية | حكومية | 2 |
| 10 | جامعة الطفيلة التقنية | حكومية | 6 |
| 11 | جامعة العلوم التطبيقية | خاصة | 10 |
| 12 | جامعة الإسراء | خاصة | 8 |
| 13 | جامعة الأميرة سميّة للتكنولوجيا | خاصة | 3 |
| 14 | جامعة البتراء | خاصة | 5 |
| 15 | جامعة الزيتونة الأردنية | خاصة | 6 |
| 16 | جامعة نيويورك | خاصة | 3 |
| 17 | جامعة العلوم الإسلامية العالمية | خاصة | 6 |
| 18 | جامعة عمان الأهلية | خاصة | 7 |
| 19 | جامعة فيلادلفيا | خاصة | 8 |
| 20 | جامعة جرش الأهلية | خاصة | 9 |
| 21 | جامعة عجلون الوطنية | خاصة | 2 |
| 22 | جامعة الزرقاء الأهلية | خاصة | 8 |
| 23 | جامعة إربد الأهلية | خاصة | 7 |
| 24 | جامعة جدارا | خاصة | 3 |
| | المجموع | | 182 |

**3.3 عينة الدراسة**

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تكونت عينة الدراسة من جميع عمـــداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد تم توزيع الاســـتبانة علـــى عينة الدراسة، وتم استرجاع (176) استبانة حيث كان الفاقد مـــن الاســـتبانات (6) استبانات ووجد (3) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكـــون عينـــة الدراسة التي أجري عليها التحليل الإحصائي (173) عميد كلية، والجدول(2) يبـــين توزيع أفراد عينة الدراسة.

**الجدول(2)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي والكلية والخبرة والدرجة العلمية**

| المتغير | فئة المتغير | العدد |
|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكور | 156 |
| | إناث | 17 |
| الكلية | علمية | 70 |
| | إنسانية | 103 |
| الخبرة | اقل من 5 سنوات | 62 |
| | 5_10سنوات | 73 |
| | أكثر من 10 سنوات | 38 |
| الدرجة العلمية | أستاذ مساعد | 71 |
| | أستاذ مشارك | 85 |
| | أستاذ | 17 |
| المجموع | | 173 |

**4.3 أداة الدراسة**

بعد أن تم الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضـــوع الدراســـة: معـــايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهـــة نظـــر عمـــداء الكليـــات، ومراجعـــة

الدراسات السابقة التي أجريت حوله، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة). وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى قسمين هما:

**القسم الأول**: ويضم المتغيرات الديمغرافية، وهي:

**النوع الاجتماعي**: وله مستويان هما: (ذكر)، و(أنثى).

**الخبرة**: وله ثلاثة مستويات هي: (أقل من 5 سنوات)، و(5- 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر).

**الدرجة العلمية**: وله ثلاثة مستويات هي: (أستاذ)، و(أستاذ مشارك)، و(أستاذ مساعد).

**الكلية**: وله مستويان هي: (علمية)، و(إنسانية)

**القسم الثاني**: ويضم الفقرات التي تقيس معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية وعددها(28).

### 5.3 صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة تم الاعتماد على صدق المحكمين، وذلك باللجوء إلى أسلوب التحكيم من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية، فتم توزيع الأداة بصورتها الأولية الملحق( أ ) على(20) عشرين محكما، والملحق(ج) يبين أسماء المحكمين، وطلب منهم الحكم على صلاحية الأداة وصلاحية فقراتها في قياس ما وضعت لقياسه، وكان الغرض من التحكيم التحقق من:

أ- درجة مناسبة الفقرة.

ب- درجة انتماء الفقرة.

ج- درجة دقة ووضوح الفقرة لغوياً.

د- إجراء التعديل المقترح في حالة كون الفقرة غير مناسبة.

وبعد إجراء التعديلات التي حددها المحكمون، حيث كان عدد الفقرات في أداة الدراسة بصورتها الأولية(26) فقرة، وتم زيادة فقرتين بناء على اقتراحات

المحكمين، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وبعد إجراء التعديلات تم توزيع الاستبانة بصورتها النهائية الملحق(ب) على أفراد عينة الدراسة.

### 6.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة باختيار عينة استطلاعية من نواب عمـــداء الكليـــات والبالغ عددهم(20) نائب عميد، وتم توزيع الأداة عليهم، ثم تـــم اســـتخراج معامـــل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا(Cronbach's Alpha) لاستخراج ثبات الأداة، والجدول (2) يبين ذلك.

**جدول (3)**

**قيم معاملات الثبات لفقرات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا**

| الأداة | عدد الفقرات | معامل ثبات ألفا |
|---|---|---|
| | 28 | 0.93 |

يتبين من خلال الجدول (3) أن معامل الثبـــات لفقـــرات أداة الدراســـة بلـــغ (0.93)، وهو معامل ثبات مقبول لأغراض إجراء الدراسة.

### 7.3 المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحّة فَرَضِيّاتها تـــمّ اســـتخدام أســـاليب الإحصاء الوصفيّ والتحليليّ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائيّة (SPSS):

1. مقاييس الإحصاء الوصفيّ (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عيّنة الدراسة بالنسب المئويّة، والإجابة على سؤال الدراسة الأول بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. استخدام اختبار(ت) (Independent T Test) لاختبار الفروق في العينـــات المستقلة
3. تحليـــل التبـــاين الأحـــادي (One Way ANOVA) لاختبـــار الفروقـــات للمتغيّرات الديمغرافيّة في تصوّرات المبحوثين.
4. اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في المتغيرات الديمغرافية.

## الفصل الرابع

## عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

### 1.4 عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لنتائج الدراسة في ضوء الأسئلة المطروحة والتي هدفت إلى التعرف على معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي:

| **أوافق تماما** | **أوافق** | **أوافق إلى حد ما** | **لا أوافق** | **لا أوافق تماما** |
|---|---|---|---|---|
| 5 درجات | 4 درجات | 3 درجات | 2 درجة | درجة واحدة |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

| **منخفض** | **متوسط** | **مرتفع** |
|---|---|---|
| أقل من 2.34 | أكبر أو يساوي 2.34 وأقل أو يساوي 3.67 | أكبر من 3.67 |

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67) يكون مستوى تصورات المشاركين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.34) وأقل أو يساوي (3.67) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.34) فيكون مستوى التصورات منخفضاً. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها، وعلى النحو التالي:

#### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

**للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص: " ما درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات؟"** تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة وعلى المجال ككل والجدول(4) يبين ذلك:

## جدول(4)

## المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة وعلى المجال ككل مرتبة تنازليا

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 22 | تتدخل العشائر في اختيار رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية | 3.90 | 1.23 | مرتفعة |
| 21 | تلبي معايير اختيار رؤساء الجامعات طموح أساتذة الجامعات الحكومية. | 3.35 | 1.24 | متوسطة |
| 23 | تحقق معايير اختيار رؤساء الجامعات العدالة والنزاهة للمتقدمين لهذا المنصب. | 3.21 | 1.27 | متوسطة |
| 20 | تعد معايير اختيار رؤساء الجامعات التي تضعها وزارة التعليم العالي معايير شكلية. | 3.01 | 1.35 | متوسطة |
| 24 | تتراجع وزارة التعليم العالي في قرارها عن اختيار رؤساء الجامعات إن وجدت أحق بذلك. | 3.00 | 1.21 | متوسطة |
| 25 | تُعتمد المؤتمرات والندوات التي شارك بها المتقدم أحد أسس اختيار رؤساء الجامعات. | 2.96 | 1.07 | متوسطة |
| 27 | يعد الشكل والمظهر العام من معايير اختيار رؤساء الجامعات | 2.86 | 1.13 | متوسطة |
| 26 | تعد الأبحاث المنشورة للمتقدم من المعايير المستند إليها لاختيار رؤساء الجامعات | 2.84 | 1.25 | متوسطة |
| 28 | تراعي معايير اختيار رؤساء الجامعات إتقان المتقدم للغة الإنجليزية. | 2.75 | 1.23 | متوسطة |
| 15 | يمتلك مجلس التعليم العالي سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية اختيار رؤساء الجامعات الحكومية. | 2.54 | 1.19 | متوسطة |
| 19 | يطبق مجلس التعليم العالي معايير اختيار رؤساء الجامعات على جميع الجامعات. | 2.48 | 1.07 | متوسطة |
| 9 | يتم الرجوع إلى السير الذاتية عند اختيار رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية. | 2.46 | 1.15 | متوسطة |
| 14 | يتم مناقشة الخطط والبرامج التي يطرحها المرشحون لرئاسة الجامعات الحكومية. | 2.46 | 1.11 | متوسطة |
| 4 | يقوم مجلس التعليم العالي بمخاطبة الجامعات للتعميم على أعضاء هيئة التدريس الراغبين بالتقدم لملء الشواغر. | 2.42 | 1.50 | متوسطة |
| 5 | يلتزم مجلس التعليم العالي بمعايير الاختيار المعلن عنها. | 2.42 | 1.27 | متوسطة |
| 18 | تتصف المعايير التي تضعها وزارة التعليم العالي لرئاسة الجامعات بالوضوح والشفافية. | 2.39 | 1.05 | متوسطة |
| 16 | يمتلك مجلس التعليم العالي قاعدة بيانات متجددة يتم الرجوع إليها عند التنسيب بأسماء رؤساء الجامعات الحكومية. | 2.36 | 1.04 | متوسطة |
| 7 | يُعتمد في اختيار رؤساء الجامعات الأردنية مبدأ المنافسة بين المتقدمين لهذا المنصب بناء على المعايير المحددة للاختيار. | 2.33 | 1.21 | متدنية |
| 12 | يتم ترشيح رئيس الجامعة دون تدخلات حكومية. | 2.31 | 1.11 | متدنية |
| 8 | يتم إجراء مقابلات حقيقية مهنية مع المتقدمين لرئاسة الجامعات الحكومية. | 2.31 | 1.08 | متدنية |
| 6 | يعتمد مجلس التعليم العالي مبدأ الكفاءة في التنسيب لتعيين رؤساء الجامعات الحكومية. | 2.29 | 1.29 | متدنية |
| 10 | يعتمد المعيار الأخلاقي عند اختيار رؤساء الجامعات الحكومية. | 2.29 | 1.02 | متدنية |
| 13 | تلعب الواسطة والمحسوبية دورا فاعلا في اختيار رئيس الجامعة. | 2.26 | 1.08 | متدنية |
| 17 | يتم تشكيل فريق لدراسة وضع معايير اختيار رؤساء الجامعات في مؤسسات التعليم العالي. | 2.26 | 1.06 | متدنية |
| 11 | يتقدم الراغبون في وظيفة رئاسة الجامعات بخطة عمل. | 2.26 | .99 | متدنية |
| 1 | يقوم مجلس التعليم العالي بالإعلان عن وجود شاغر لرئاسة الجامعات الحكومية. | 2.20 | 1.46 | متدنية |
| 2 | يحدد مجلس التعليم العالي مواعيد مناسبة لتقديم طلبات الترشح لرئاسة الجامعات الحكومية | 2.14 | 1.39 | متدنية |
| 3 | يقوم مجلس التعليم العالي بوضع معايير الاختيار حسب الكفاءات المطلوبة لرئاسة الجامعات الحكومية. | 2.07 | 1.26 | متدنية |
| | الكلي | 2.58 | 0.73 | متوسطة |

يتبين من الجدول(2) أن درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.58) وانحراف معياري (0.73)، وقد حلت الفقرة رقم (22) والتي تنص على " تتدخل العشائر في اختيار رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (1.23)، في حين حلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يقوم مجلس التعليم العالي بوضع معايير الاختيار حسب الكفاءات المطلوبة لرئاسة الجامعات الحكومية " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متدنية بمتوسط حسابي بلغ (2.07) وانحراف معياري (1.26).

### 2.1.4 **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني**

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في تصورات عمداء الكليات في درجة معايير اختيار وتعيين رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر العمداء تعزى لـ (النوع الاجتماعي، الخبرة، الدرجة العلمية، الكلية؟ للإجابة على السؤال تم دراسة كل متغير لوحده وعلى النحو التالي:

1. **النوع الاجتماعي**

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالة الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تبعاً للنوع الاجتماعي، والجدول(5) يبين ذلك:

**جدول(5)**

**نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تبعاً للنوع الاجتماعي**

| النوع الاجتماعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة(ت) | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكور | 156 | 2.57 | .74 | 171 | -.231 | .818 |
| إناث | 17 | 2.62 | .57 | | | |

يتبين من خلال الجدول(3) عدم وجود فـــروق ذات دلالـــة إحـــصائية عنـــد مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة تطبيق معـــايير اختيـــار رؤســـاء الجامعـــات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ذات دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى الدلالـــة (α≤0.05) تعزى للنوع الاجتماعي، حيث كانت قيمة (ت)= -0.231.

**2. الكلية**

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالـــة الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظـــر عمداء الكليات تبعاً للكلية، والجدول(6) يبين ذلك:

**جدول(6)**

**نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) لدلالة الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تبعاً للكلية**

| الكلية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة(ت) | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| علمية | 70 | 2.78 | .76 | 171 | 3.169 | .002 |
| إنسانية | 103 | 2.43 | .67 | | | |

يتبين من خلال الجدول(6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية مـــن وجهة نظر عمداء الكليات تعزى للكلية، حيث كانـــت قيمـــة (ت)= 3.169، ومـــن خلال المتوسطات الحسابية يلاحظ بان الفروق لصالح عمداء الكليات العلمية.

### 3. الخبرة

تم استخدام اختبار (ف) الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تبعاً للخبرة ، والجدول(7) يبين ذلك:

**جدول(7)**

**اختبار (ف) الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تبعاً للخبرة**

| الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف المحسوبة | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| اقل من 5 سنوات | 62 | 2.51 | .67 | بين المجموعات | 5.471 | 2 | 2.735 | | |
| 10_5سنوات | 73 | 2.46 | .60 | الخطأ | 85.665 | 170 | .504 | 5.428 | .005 |
| أكثر من 10 سنوات | 38 | 2.91 | .93 | الكلي | 91.135 | 172 | | | |

يتبين من خلال الجدول(7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تعزى للخبرة، حيث كانت قيمة (ف)= 5.428، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية كما في الجدول(8):

**جدول(8)**

**اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تبعا للخبرة**

| الخبرة(أ) | الخبرة(ب) | متوسط الفرق | الخطأ | الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| اقل من 5 سنوات | 10_5سنوات | .04622 | .12260 | .931 |
| | أكثر من 10 سنوات | -.40171* | .14625 | .025 |
| 10_5سنوات | أكثر من 10 سنوات | -.44793* | .14200 | .008 |

تشير النتائج في الجدول(8) إلى أن الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات بين ذوي الخبرة (أكثر من

10سنوات) من ناحية وذوي الخبرة (اقل من 5 سنوات) و(10_5سنوات) من ناحية أخرى ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

**4.الدرجة العلمية**

تم استخدام اختبار (ف) الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تبعاً للدرجة العلمية، والجدول(9) يبين ذلك:

**جدول(9)**

**اختبار (ف) الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تبعاً للدرجة العلمية**

| الدرجة العلمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | ف المحسوبة | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أستاذ مساعد | 71 | 2.61 | .70 | بين المجموعات | .131 | 2 | .065 | .122 | .885 |
| أستاذ مشارك | 85 | 2.55 | .79 | الخطأ | 91.005 | 170 | .535 | | |
| أستاذ | 17 | 2.55 | .51 | الكلي | 91.135 | 172 | | | |

يتبين من الجدول(9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تعزى للدرجة العلمية، حيث كانت قيمة (ف)= 0.122.

## 2.4 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص: " ما درجة تطبيق معايير اختيار وتعيين رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات؟" أن درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات جاءت متوسطة، وقد حلت الفقرة رقم (22) والتي تنص على " تتدخل العشائر في اختيار رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وهذه الفقرة هي من الفقرات السلبية؛ لذا تدل على أن العشيرة تلعب دورا كبيرا في

اختيار رؤساء الجامعات الأردنية، خاصة الحكومية، فتحاول الحكومة إرضاء بعض العشائر من خلال اختيار أحد أبنائها رئيسا للجامعة، وبناء على ذلك فإن أبناء العشائر الكبيرة قد يكونون أصحاب الحظ الأوفر في تولي هذا المنصب المهم، وقد يعود ذلك إلى أن المجتمع الأردني بطبعه مجتمع عشائري، وتحاول الحكومة استرضاء العشائر من خلال إعطائهم بعض الميزات، وهذا لا يعني أن رؤساء الجامعات أبناء العشائر ليسوا أصحاب كفاءة ولكن قد يكون من هو أكفاء منهم.

في حين حلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يقوم مجلس التعليم العالي بوضع معايير الاختيار حسب الكفاءات المطلوبة لرئاسة الجامعات الحكومية " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متدنية. وهذه الفقرة من الفقرات الإيجابية، وتعني نتيجة هذه الفقرة أن مجلس التعليم العالي وهو المسؤول عن التنسيب بأسماء المرشحين لرئاسة الجامعات لا يعتمدون الكفاءات في ذلك التنسيب، ولا يعتمدون معايير محددة بل يكون التنسيب بناء على معطيات تكون في أغلب الأحيان مبنية على أمور تتعلق بسياسة الدولة وباتجاهات المنسبين للمنصب، ودرجة تقبل الحكومة لهؤلاء.

ومن خلال نتائج السؤال الأول يتبين أن معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية خاصة الحكومية منها لا تعتمد أسسا محددة يتم الاختيار بناء عليها فالكفاءة قد تكون آخر ما يفكر به أصحاب القرار في اختيارهم، فالعشائرية والمحسوبية والواسطة تكاد تطغى على معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفرا وزعنون، 2008) التي أظهرت أن الوزارات لا تقوم بإتباع سياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية. وتدخل الكثير من العوامل غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين مثل التنفذ السياسي، والتنفذ العشائري، والاعتبارت الشخصية. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة(جرغون، 2009) التي أظهرت أن التزام لوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (المطيري، 2003) التي أظهرت عدم الاهتمام بمنظومة الاختيار والتعيين والأنشطة المكونة لها مثل التخطيط للاحتياجات وتوصيف الوظائف القيادية. إضافة

إلى ندرة تطبيق أساليب الاختيار والتعيين مثل الاختبارات والمقابلات، ويتم اختيار القيادات الإدارية وفقا للاجتهادات الشخصية.

واتفقت مع نتائج دراسة فرنهام وستيفن (Stevens & Farnham, 2000) التي أظهرت أن نظام اختيار الموظفين المعمول به في دائرة الخدمات الاجتماعية ينقصه الوعي لمسائل المساواة والإجراءات المهمة. أن اختيار الموظفين يرتكز بشكل رئيس على المقابلات ونموذج الطلب وفحص المرجعية، ولم يتم إدارة هذا النظام بصورة كاملة.

واختلفت مع نتائج دراسة أجرى (الخرابشة، 1996) التي أظهرت أن ديوان الخدمة المدنية يتقيد بأسس وقواعد الاختيار والتعيين عند الترشيح للوظيفة العامة. وقد يعود هذا الاختلاف إلى أن ديوان الخدمة المدنية يخضع لنظام المحاسبة والرقابة، إضافة إلى أن أغلب الوظائف التابعة لديوان الخدمة المدنية هي من الوظائف التي يتنافس عليها شرائح كثيرة من شرائح المجتمع.

وأظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات عمداء الكليات في درجة معايير اختيار وتعيين رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر العمداء تعزى لـــ (النوع الاجتماعي، الكلية، الخبرة، الدرجة العلمية)؟" ما يلي:

**النوع الاجتماعي**

بالنسبة للنتائج المتعلقة بالفروقات في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي.

وهذا يعني أن عمداء الكليات يمتلكون وجهة نظر متقاربة تجاه معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية بغض النظر عن جنس العميد، سواء أكان ذكرا أم كان أنثى، فجميعهم ينظرون إلى تلك المعايير بنفس الدرجة، وقد يعود ذلك إلى أن العمداء بغض النظر عن جنسهم يمتلكون رؤية واضحة لتلك المعايير كونهم الأقرب لصنع القرار وعلى تماس مباشر مع رئيس الجامعة فلا فرق بين العمداء في ذلك.

**الكلية**

أما بالنسبة للفروق العائدة إلى الكلية فقد أظهرت النتائج وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تعزى للكلية، وكانت لصالح عمداء الكليات العلمية. وقد يعـود هذا الاختلاف إلى أن عمداء الكليات العلمية غالبا ما يرون بأن لهم حقا في تنصيبهم رؤساء للجامعات، كونهم أصحاب تخصصات علمية ومـن أصـحاب المـؤهلات النادرة، أو قد يعود إلى شعورهم بأنهم يملكون مهارات تساعدهم في استلام منصب رئيس الجامعة، مثل مهارة استخدام التكنولوجيا نظرا لطبيعة تخصصاتهم.

**الخبرة**

أما بالنسبة للفروق العائدة للخبرة فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظـر عمداء الكليات تعزى للخبرة، ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سـنوات). وقـد يعود ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الأكثر يرون أنهم الفئة الأكثر ظلما فـي مجـال اختيار رؤساء الجامعات نظرا للخبرات التي يمتلكونها، لذا فهـم يركـزون علـى المعايير الصحيحة والسليمة التي قد تكون منصفة لهم في هذا الجانب.

**الدرجة العلمية**

أما بالنسبة للفروق العائدة للدرجة العلمية فقد أظهرت النتـائج عـدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات تعزى للدرجة العلمية. وهذا يعني أن عمداء الكليـات ينظرون إلى المعايير بنفس الدرجة بغض النظر عن درجتهم العلمية، وقد يعود ذلك إلى أن الجميع ينافس أو قد ينافس مستقبلا على منصب رئيس الجامعة، إضافة إلـى أن العمداء يعملون في نفس الظروف.

### 3.4 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. أن تُصاغ معايير تعتمد على الكفاءة والجدارة لاختيار رؤساء الجامعات الأردنية من خلال مؤتمر وطني لذوي الاختصاص.
2. أن يكون للعمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة دورا في اختيار رئيس الجامعة.
3. أن يتم الإعلان الحقيقي بجميع وسائل الإعلام عن شواغر رئاسة الجامعات الأردنية حين وجودها.
4. الابتعاد عن نظام المحاصصة في رئاسة الجامعات بناء على العشائرية والمناطقية، والمحسوبية.
5. اقتصرت عينة الدراسة الحالية على عمداء الكليات في تحديد وجهة نظرهم نحو تطبيق معايير الاختيار لرؤساء الجامعات، توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى تطبق على عينات أخرى، مثل رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس.

# المراجع

## أ. المراجع العربية


أحمد، إبراهيم أحمد، (2001)، **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، مكتبة المعارف الجديدة، الإسكندرية.

بحر، يوسف، (2007)، **الإدارة في الإسلام**، مطبعة الرنتيسي، غزة، فلسطين.

بركات، زياد، (2008)، **واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لشبكة الانترنت في البحث العلمي**، ورقة علمية مقدمة في مؤتمر جامعة القاهرة الرابع تحت شعار "جودة التعليم العالي في العالم العربي"في الفترة الواقعة ما بين 23-24 / 6 / 2008.

بركات، زياد، (2009)، استراتيجيات التنمية البشرية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والبحوث**، مجلد2، العدد3، ص246 – 290.

جرغون، إيهاب عبدالله، (2009)، **واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حسن، راوية، (2001)، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، ط1، الدار الجامعية، القاهرة.

حمود، خضر؛ والخرشة، ياسين، (2006)، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان، الأردن.

الخرابشة، عمر محمد، (1996)، **تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخطيب، أحمد؛ ومعايقة، عادل، (2006)، **الإدارة الإبداعية للجامعات**، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.

الخطيب، أحمد؛ والخطيب، رداح، (2006)، **إدارة الجـودة الـشاملة: تطبيقـات تربوية**، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

ربايعة، علي، (2003)، **إدارة الموارد البشرية**، دار الـصفاء للنـشر والتوزيـع، عمان، الأردن.

رشيد، مازن، (2001)، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض.

الزبيدي، صباح حسن، (2008)، **دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي: نظرة نقدية**، ورقة علمية مقدمة في مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي تحت شعار الإرهاب في العصر الرقمي.

الزرابي، محمود أحمد، (2006)، **تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شاويش، مصطفى، (2000)، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

شاويش، مصطفى، (2005)، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، دار الـشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشمري، أحمد مطر، ( 2012)، **درجة ممارسة الأدوار القياديـة لـدى عمـداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعـضاء هيئـة التدريس من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الـشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشويحات، صفاء، (2007)، **مقومات جودة العمليـة التعليميـة التعلميـة فـي مؤسسات التعليم العالي**، بحث مقدم في المؤتمر السادس لكلية التربية بجامعة البحرين في الفترة الواقعة بين 6 – 2007/4/9.

صالح، دادل، (2006)، **إدارة موارد بشرية مـدخل اسـتراتيجي**، عـالم الكتـب الحديث، اربد، الأردن.

صبح، فتحي أحمد، (1990)، **إدارة التعليم العالي بالضفة الغربية وقطـاع غـزة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.

الصطوف، محمد، (2006)، **إدارة موارد بشرية**، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة تشرين، دمشق.

الصيرفي، محمد، (2003)، **إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ**، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

أبو عامر، آمال محمود، (2008)، **واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عليمات، صالح، (2006)، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديمية والإداريين في جامعة اليرموك، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد22، العدد2، ص15-45.

عودة، دينا، (2008)، **تقييم فعالية تطبيق إجراءات ا لتوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الفرا، ماجد؛ والزعنون، محمد، (2008)، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد16، العدد2. ص1-48.

فليه، فاروق؛ والزكي، أحمد،( 2004 )، **معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، عمان، الأردن.

قانون الجامعات الأردنية، (2009).

اللقاني، أحمد؛ والجمل، علي، ( 2000 )، **معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس**، عالم الكتب، القاهرة.

كلاب، سعيد، (2004)، **واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

كنعان، نواف، (2002)، **القيادة الإدارية**، ط2 ، دار الثقافة، بيروت، لبنان.

مجاهد، محمد؛ وبدير، المتولي، (2006)، **الجودة والاعتماد في التعليم الجــامعي**، المكتبة العصرية، القاهرة.

المدهون، محمد، (2003)، **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، ط1، غزة، فلسطين.

المطيري، مرزوق، (2003)، **تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظــائف القياديــة بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية علي عينة من وحدات القطاع العام بمدينة بجدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية

المعشر، زياد يوسف؛ والهيتي، صلاح الدين حسين، (2004)، تــأثير الاســتقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، **مجلة جامعة دمــشق**، المجلد20، العدد1، ص1-48.

أبو معمر، وصفية سليمان محسن، (2009)، **درجة ممارسة القيادات الإدارية فــي الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

منصور، علي محمد، (1999)، **مبادئ الإدارة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

ناصر، محمد جودت، (2006)، بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرهــا في المنظمات والعاملين، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلميــة**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد28، العدد1، دمشق، سوريا.

نصر الله، حنا، (2002)، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران، عمان، الأردن.

النعيمي، تيسير، (2005)، **ضمان الجودة في التعليم العالي في الأردن**، من كتــاب ضمان الجودة في الجامعات العربية، الكتاب السنوي الخامس، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت.

**ب. المراجع الأجنبية**

Anderson & Witvliet, (2008), "Fairness Reaction to Personnel Selection Methods", (Electronic Version), **Journal compilation**, 2008 from http://emeraldinsight.com

Anderson, Neil & Karen, van Dam & Filip, lievens, (2002), Recent trends and challenges in personnel selection, **Personnel Review**, Vol. 31 Iss: 5, pp.580 - 601

Barclay, Jean, (2001), Improving selection interviews with structure: organizations' use of "behavioral" interviews, **Personnel Review**, Vol. 30 Iss: 1 pp. 81 - 101

Handy F. and Cnaan R., (2007), The Role of Social Anxiety in Volunteering, Non Profit Management and Leadership, **University of Pennsylvania**, vol. 18, no. 1, pp. 4158.

Ivancevich, J. and Glueck, W.(1986), **Foundations of Personnel/Human Resource Management**, Third Eddition, Business Publications, INC. Plano, Texas 75075

Jane W. Moy & Lam, Kim F. (2004), Selection criteria and the impact of personality on getting hired, **Personnel Review**, Vol. 33 Iss: 5, pp.521 - 535

Mondy, R et al, (2002), **Human Resources Management**, 8 th ed, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.

Stevens, Amanda & Farnham, David, (2000), Developing and implementing competence based recruitment and selection in a social services, department – A case study of West Sussex Country Council, **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 13 Iss: 4, pp.369 – 382.

## الملحق(أ)

## أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور.................................................... المحترم

سلام الله عليكم ورحمته وبركاته

تقوم الباحثة بدراستها الموسومة بـــ " معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنيـــة من وجهة نظر عمداء الكليات " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجـــستير في الأصول والإدارة التربوية من جامعة مؤتة؛ ومن أجل تحقيق أهداف الدراســـة فقـــد قامـــت الباحثة بإعداد استبانه الدراسة المرفقة والمكونة من قسمين:

أولا: معلومات شخصية لعينة الدراسة

ثانيا: الفقرات التي تقيس معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية مـــن وجهـــة نظـــر عمداء الكليات

ويسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجية من حـــضراتكم التكرم بقراءة الفقرات وتحكيمها من حيث:

1. مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وملاءمتها للموضوع.
2. شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3. إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسبا من الفقرات.
4. ملاحظات أو مقترحات أخرى.

علما أن تدرج المقياس سيكون وفق مقياس ليكرت الخماسي(موافق بشدة، موفق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير هـــذه الاســـتبانة وإخراجهـــا بصورة ملائمة.

شاكرة لكم حسن التعاون

**الباحثة**

**رشا اسبيتان الشواورة**

**إدارة تربوية – جامعة مؤتة**

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

تحية طيبة وبعد......

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات "؛ وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية. يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، علما أن جميع المعلومات الواردة في إجابتك ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن التعاون

**الباحثة**

**رشا اسبيتان الشواورة**

**إدارة تربوية – جامعة مؤتة**

**أولا: معلومات شخصية**

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب اختيارك

1. النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐
2. الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐
   11 – 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐
3. الدرجة العلمية: أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐
   أستاذ مساعد ☐
4. الكلية: العلمية ☐ الإنسانية ☐

| الرقم | الفقرة | مناسبة الفقرة | | وضوح الفقرة | | انتماء الفقرة | | التعديل | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | | |
| 1 | تقوم وزارة التعليم العالي بالإعلام عن وجود شاغر لرئاسة الجامعات | | | | | | | | |
| 2 | يتم وضع إعلانات مفتوحة تحدد المعايير والكفاءات الأكاديمية والإدارية المطلوبة لرئاسة الجامعات | | | | | | | | |
| 3 | تحدد وزارة التعليم العالي مواعيد مناسبة لتقديم طلبات الترشح لرئاسة الجامعات | | | | | | | | |
| 4 | تقوم وزارة التعليم العالي بمخاطبة الجامعات للتعميم على أعضاء هيئات التدريس عن ملء الشواغر | | | | | | | | |
| 5 | تلتزم وزارة التعليم العالي بمعايير الاختيار المعلن عنها | | | | | | | | |
| 6 | يعتمد مبدأ الكفاءة العلمية في تعيين رؤساء الجامعات | | | | | | | | |
| 7 | يعتمد اختيار رؤساء الجامعات الأردنية على المنافسة بين المتقدمين لهذا المنصب | | | | | | | | |
| 8 | يتم إجراء مقابلات حقيقية ومحترفة مع المتقدمين لرئاسة الجامعات | | | | | | | | |
| 9 | يتم الرجوع إلى السيرة الذاتية عند اختيار رؤساء الجامعات الأردنية | | | | | | | | |
| 10 | يعتمد المعيار الأخلاقي عند اختيار رؤساء الجامعات | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | يجتاز المتقدمون إلى رئاسة الجامعات مجموعة من الاختبارات العلمية | | | | | | | | |
| 12 | يتم اختيار رئيس الجامعة من قبل الجامعة نفسها بدون تدخلات حكومية أو موازية. | | | | | | | | |
| 13 | تلعب الواسطة والمعرفة دورا فاعلا في اختيار رئيس الجامعة | | | | | | | | |
| 14 | يتم مناقشة الخطط والبرامج التي يطرحها المرشحون لرئاسة الجامعات في كافة الصعد الإدارية والعلمية | | | | | | | | |
| 15 | تمتلك وزارة التعليم العالي سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية اختيار رؤساء الجامعات | | | | | | | | |
| 16 | يوجد لدى مجلس التعليم العالي قاعدة بيانات متجددة يتم الرجوع إليها عند تنسيب أسماء رؤساء الجامعات | | | | | | | | |
| 17 | يتم تشكيل فريق لدراسة وضع معايير اختيار رؤساء الجامعات في مؤسسات التعليم العالي | | | | | | | | |
| 18 | يشترك العمداء في وضع النسخة النهائية لمعايير اختيار رؤساء الجامعات | | | | | | | | |
| 19 | تتصف المعايير التي تضعها وزارة التعليم العالي لرئاسة الجامعات بالوضوح والشفافية | | | | | | | | |
| 20 | تطبق وزارة التعليم العالي معايير اختيار رؤساء الجامعات على جميع | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الجامعات دون استثناء | | | | | | | | |
| 21 | تعد معايير اختيـــار رؤســـاء الجامعات التي تضعها وزارة التعليم العالي معايير شكلية | | | | | | | | |
| 22 | تلبي معايير اختيار رؤســـاء الجامعـــات طمـــوح أســـاتذة الجامعات | | | | | | | | |
| 23 | تتدخل العشائرية في اختيـــار رؤساء الجامعات الأردنية | | | | | | | | |
| 24 | تحقق معايير اختيار رؤســـاء الجامعات العدالة والنزاهـــة للمتقدمين لهذا المنصب | | | | | | | | |
| 25 | تتراجع وزارة التعليم العالي عن اختيار رؤساء الجامعات إن وجدت من هو أحق بذلك | | | | | | | | |
| 26 | يتدخل الديوان الملكـــي فـــي اختيار رؤســـاء الجامعـــات الأردنية | | | | | | | | |

# الملحق (ب)

## أداة الدراسة بصورتها النهائية

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**استبانة**

تحية طيبة وبعد......

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها: "معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات"؛ وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية. يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، علما أن جميع المعلومات الواردة في إجابتك ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن التعاون

**الباحثة**
**رشا اسبيتان الشواورة**
**إدارة تربوية – جامعة مؤتة**

**أولا: معلومات شخصية**

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب اختيارك

| | | |
|---|---|---|
| 1. الـــنوع الاجتماعي: | ذكـــــــــــــــر ☐ | أنثـــــــــــــى ☐ |
| 2. الخبرة: | أقل من 5 سنوات ☐<br>أكثر من 10 سنوات ☐ | 5 – 10 سنوات ☐ |
| 3. الدرجة العلمية: | أستاذ ☐<br>أستاذ مساعد ☐ | أستاذ مشارك ☐ |
| 4. الكلية: | علمية ☐ | إنسانية ☐ |
| | | |

**ثانيا: أمامك مجموعة من الفقرات التي تقيس** معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظركم، **يرجى وضع إشارة ( / ) داخل المربع الذي يناسب إجابتك.**

| رقم | الفقرة | موافق بدرجة كبيرة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بدرجة كبيرة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يقوم مجلس التعليم العالي بالإعلان عن وجود شاغر لرئاسة الجامعات الحكومية. | | | | | |
| 2 | يحدد مجلس التعليم العالي مواعيد مناسبة لتقديم طلبات الترشح لرئاسة الجامعات. | | | | | |
| 3 | يقوم مجلس التعليم العالي بوضع معايير الاختيار حسب الكفاءات المطلوبة لرئاسة الجامعات . | | | | | |
| 4 | يقوم مجلس التعليم العالي بمخاطبة الجامعات للتعميم على أعضاء هيئة التدريس الراغبين بالتقدم لملء الشواغر. | | | | | |
| 5 | يلتزم مجلس التعليم العالي بمعايير الاختيار المعلن عنها. | | | | | |
| 6 | يعتمد مجلس التعليم العالي مبدأ الكفاءة في التنسيب لتعيين رؤساء الجامعات الحكومية. | | | | | |
| 7 | يُعتمد في اختيار رؤساء الجامعات الأردنية مبدأ المنافسة بين المتقدمين لهذا المنصب بناء على المعايير المحددة للاختيار. | | | | | |
| 8 | يتم إجراء مقابلات حقيقية مهنية مع المتقدمين لرئاسة الجامعات الحكومية. | | | | | |
| 9 | يتم الرجوع إلى السير الذاتية عند اختيار رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية. | | | | | |
| 10 | يعتمد المعيار الأخلاقي عند اختيار رؤساء الجامعات الحكومية. | | | | | |
| 11 | يتقدم الراغبون في وظيفة رئاسة الجامعات بخطة عمل. | | | | | |
| 12 | يتم ترشيح رئيس الجامعة دون تدخلات حكومية. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | تلعب الواسطة والمحسوبية دورا فاعلا في اختيار رئيس الجامعة. | | | | | |
| 14 | يتم مناقشة الخطط والبرامج التي يطرحها المرشحون لرئاسة الجامعات الحكومية. | | | | | |
| 15 | يمتلك مجلس التعليم العالي سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية اختيار رؤساء الجامعات الحكومية. | | | | | |
| 16 | يمتلك مجلس التعليم العالي قاعدة بيانات متجددة يتم الرجوع إليها عند التنسيب بأسماء رؤساء الجامعات الحكومية. | | | | | |
| 17 | يتم تشكيل فريق لدراسة وضع معايير اختيار رؤساء الجامعات في مؤسسات التعليم العالي. | | | | | |
| 18 | تتصف المعايير التي تضعها وزارة التعليم العالي لرئاسة الجامعات بالوضوح والشفافية. | | | | | |
| **19** | يطبق مجلس التعليم العالي معايير اختيار رؤساء الجامعات على جميع الجامعات. | | | | | |
| 20 | تعد معايير اختيار رؤساء الجامعات التي تضعها وزارة التعليم العالي معايير شكلية. | | | | | |
| 21 | تلبي معايير اختيار رؤساء الجامعات طموح أساتذة الجامعات الحكومية. | | | | | |
| 22 | تتدخل العشائرية في اختيار رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية. | | | | | |
| 23 | تحقق معايير اختيار رؤساء الجامعات العدالة والنزاهة للمتقدمين لهذا المنصب. | | | | | |
| 24 | تتراجع وزارة التعليم العالي في قرارها عن اختيار رؤساء الجامعات إن وجدت من هو أحق بذلك. | | | | | |
| 25 | تُعتمد المؤتمرات والندوات التي شارك بها المتقدم أحد أسس اختيار رؤساء الجامعات | | | | | |
| 26 | تعد الأبحاث المنشورة للمتقدم من المعايير المستند إليها لاختيار رؤساء الجامعات | | | | | |
| 27 | يعد الشكل والمظهر العام من معايير اختيار رؤساء الجامعات | | | | | |
| 28 | تراعي معايير اختيار رؤساء الجامعات إتقان المتقدم للغة الإنجليزية | | | | | |

## الملحق (ج)

## أسماء المحكمين

**أسماء المحكمين**

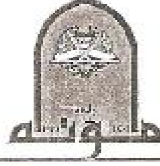
| اسم المحكم | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|
| أ. د هاني الطويل | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| أ.د أنمار الكيلاني | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| أ. د حسن الطعاني | إدارة تربوية | جامعة مؤتة |
| د. نايل الرشايدة | إدارة تربوية | جامعة مؤتة |
| د. عايد الخوالدة | إدارة تربوية | جامعة مؤتة |
| د. صبري الطراونة | قياس وتقويم | جامعة مؤتة |
| د. سيف الدين الفقراء | لغة عربية | جامعة مؤتة |
| د. ماجد الصعوب | مناهج وأساليب | جامعة مؤتة |
| د. راجي الصرايرة | قياس وتقويم | جامعة مؤتة |
| أ. د. سامح الرواشدة | لغة عربية | جامعة مؤتة |
| د. باسل القرالة | أساليب تدريس | جامعة مؤتة |
| د. صبري الطراونة | قياس وتقويم | جامعة مؤتة |
| د. أحمد عربيات | إرشاد | جامعة مؤتة |
| د. عمر العمري | مناهج وأساليب | جامعة مؤتة |
| د. هاني الكريمين | إدارة تربوية | جامعة الطفيلة |
| د. محمد العمرات | إدارة تربوية | جامعة الطفيلة |
| د. محمد أمين القضاة | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| د. معين نصراوين | قياس وتقويم | الجامعة الأردنية |
| د. عبدالسلام فهد نمهر | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| د. يوسف أبو حميدان | عميد كلية الأميرة رحمة | جامعة البلقاء التطبيقية |

## ملحق (د)

## كتب تسهيل المهمة

MU'TAH UNIVERSITY

President Office




جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم :١٠٨/ ١٢٧١

التاريخ : ح /جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق : ٢٠١٣/٣/١٩م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الهاشمية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواورة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا


مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

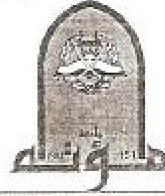
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: ١٠٨/ ١٢٧٥

التاريخ: ٦/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق: ١٩/٣/٢٠١٣م

**الأستاذ الدكتور رئيس جامعة فيلادلفيا الخاصة المحترم**

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٠٠٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٠٠٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: ١٠٨/ ١٢٧٧

التاريخ: ٢ /جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق: ١٤/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشوارورة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة الكرك الأردن هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠ ٣ ٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ ٣ ٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office




جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم :١٠٨/ ١٢٧٨

التاريخ : ٢٠/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق :٢٠١٣/٣/٢٩م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البتراء الخاصة المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

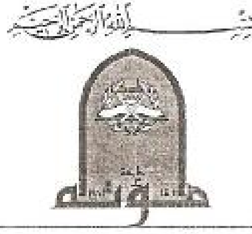
أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office


جامعة مؤتة

مكتب الرئيس


Ref. :

Date :

الرقم :١٠٨/١٢٠٧٦

التاريخ : ٢٠/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق :١٢/٣/١٤-٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسراء الخاصة المحترم

تحية طيبة، وبعد؛

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا


مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office




جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١/١٠٨ / ١٢٥٩

التاريخ : ج/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق : ٢٠١٣/٣/١٩م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش الأهلية الخاصة المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشوارة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office




جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: ١٠٨/ ٩٢٨٢

التاريخ: ٢/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق: ١٤/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel. +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office




جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم :١٠٨/ ١٢٨٠

التاريخ : ٦ /جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق : ١٩/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزرقاء الأهلية الخاصة المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

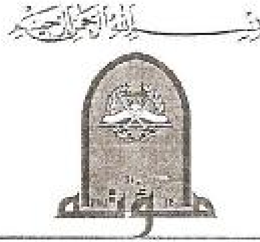
أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ – ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٠٨/١٢٦٩

التاريخ : ٢٠/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق : ٣١/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الطفيلة التقنية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشوارورة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: ١٠٨/ ١٢٦٥

التاريخ: ٢٠/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق: ١٢/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اليرموك المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

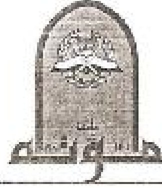
نسخة/ عميد الدراسات العليا

٥٤٩/٧٢ د م

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office




جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: ١٠٨/ ١٢٧٢

التاريخ: ٢٥/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق: ٦/٤/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة آل البيت المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٠٠٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٠٠٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: ١٠٨/ ١٢٧٢

التاريخ: ٤/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق: ١٦/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الخاصة المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: ١٠٨/ ١٤٤٨٤

التاريخ: ٣ /جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق: ١٤/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية الخاصة المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشوارة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

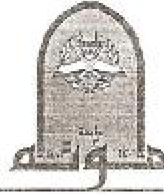
مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٠٠٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٠٠٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم :١٠٨/ ١٢٧٠

التاريخ : ٦/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق : ١٨/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الألمانية الأردنية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشوارورة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٠٨/ ١٢٦٨

التاريخ : ٢ /جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق : ١٤/٣/١٣ ٢٠م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين بن طلال المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم، لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم، لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جـامـعـة مـؤتـة

مكتـب الرئيـس

Ref. :

Date :

الرقـم :١٠٨/ ١٢٠٦٧

التاريخ : ٢ /جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق :١٤/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البلقاء التطبيقية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشوارة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo




جامعة مؤتة
مكتب الرئيس

MU'TAH UNIVERSITY
President Office

الرقم: ١٠٨/١٢٦٦
التاريخ: ٤/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ
الموافق: ١٦/٣/٢٠١٣م

Ref. :
Date :

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشوارة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

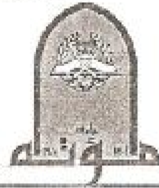
أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن هاتف: ٠٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٠٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office




جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: ١٠٨/ ١٢٠٦٤

التاريخ: ٤/جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق: ١٦/٣/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: **"معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات"**، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

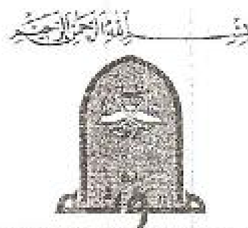
أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم: ١٠٨/ ١٢٨٧

التاريخ: ٢ /جمادى الأولى/١٤٣٤هـ

الموافق: ١٤/ ٣/ ٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الخاصة المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة رشا اسبيتان الشواروة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**معايير اختيار رؤساء الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها المذكورة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. أحمد بطاح

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

**المعلومات الشخصية**

**الاسم**: رشا اسبيتان الشواورة

**الكلية**: العلوم التربوية

**التخصص**: ماجستير إدارة تربوية

**السنة**: 2013

**هاتف رقم**: 0795687748